

image not found or type unknown



**Бизнес-процесс**— это совокупность взаимосвязанных мероприятий или задач, направленных на создание определенного продукта или услуги для потребителей. Для наглядности бизнес-процессы визуализируют при помощи блок-схемы бизнес-процессов.

Существуют три вида бизнес-процессов:

**1. Управляющие**— бизнес-процессы, которые управляют функционированием системы. Примером управляющего процесса может служить Корпоративное управление и Стратегический менеджмент.

**2. Операционные**— бизнес-процессы, которые составляют основной бизнес компании и создают основной поток доходов. Примерами операционных бизнес-процессов являются Снабжение, Производство, Маркетинг и Продажи.

**3. Поддерживающие**— бизнес-процессы, которые обслуживают основной бизнес. Например, Бухгалтерский учет, Подбор персонала, Техническая поддержка, АХО.

Бизнес-процесс начинается со спроса потребителя и заканчивается его удовлетворением. Процессно-ориентированные организации стараются устранять барьеры и задержки, возникающие на стыке двух различных подразделений организации при выполнении одного бизнес-процесса.

Бизнес-процесс может быть декомпозирован на несколько подпроцессов, которые имеют собственные атрибуты, однако также направлены на достижение цели основного бизнес-процесса. Такой анализ бизнес-процессов обычно включает в себя составление карты бизнес-процесса и его подпроцессов, разнесенных между определенными уровнями активности.

Бизнес-процессы должны быть построены таким образом, чтобы создавать стоимость и ценность для потребителей и исключать любые необязательные или вовсе лишние активности. На выходе правильно построенных бизнес-процессов увеличиваются ценность для потребителя и рентабельность (меньшая себестоимость производства товара или услуги).

Бизнес-процессы могут подвергаться моделированию с помощью различных методов. Одним из способов является составление модели бизнес-процесса «как есть» (англ. as is). После этого модель бизнес-процесса подвергается критическому анализу или обрабатывается специальным программным обеспечением. В результате строится модель бизнес-процесса «как должно быть» (англ. to be). Некоторые консультанты опускают фазу «как есть» и сразу предлагают модель «как должно быть».

Существует множество методов и техник, применяемых для моделирования бизнес-процессов. В частности, нотация BPMN используется для представления бизнес-процессов в виде англ. workflow.

## **2. Принципы формирования бизнес-процессов**

Формируя представления о предприятии как о бизнес-системе, мы прежде всего ориентируемся на процессы его хозяйственной деятельности. Такая направленность определяет в качестве объекта управления совокупность хозяйственных процессов в организации. Уход в управлении от ориентации на детализированные функции деятельности и переход к управлению интеграцией деятельности на основе процессов привел к формированию новой концепции управления — **процессному управлению или управлению организацией на основе бизнес-процессов.**

По отношению к организации бизнес-процессы могут быть внешними и внутренними. **Внешним** называется бизнес-процесс, имеющий вход и/или выход вне организации. **Внутренний** бизнес-процесс — это процесс, полностью находящийся в рамках организации.

Данный подход к классификации бизнес-процессов организации не претендует на всеобъемлемость и предполагает систематизацию существующих определений, зачастую весьма противоречивых. Тем не менее, эта классификация позволяет, в зависимости от характера задач, возникающих в процессе развития организации, ориентировать разработчиков процессного управления на специфику и сущность тех или иных бизнес-процессов деятельности.

Восприятие бизнес-процессов организации как объекта управления во многом связано с тем, по каким принципиальным положениям можно идентифицировать те или иные процессы деятельности бизнес-системы. Здесь определяющим является система принципов формирования бизнес-процессов.

В результате анализа научных публикаций и исследований в сфере процессного управления нами выделены основные принципы бизнес-процессов, позволяющие идентифицировать их как таковые. Это:

- принцип наличия входа (входов) и выхода (выходов) бизнес-процесса;
- принцип наличия поставщика бизнес-процесса;
- принцип наличия клиента бизнес-процесса;
- принцип наличия границ бизнес-процесса;
- принцип взаимодействия и взаимосвязи бизнес-процессов;
- принцип измеряемости и управляемости бизнес-процесса.

**Принцип наличия входа (входов) или выхода (выходов) бизнес-процессов** является отражением основной цели бизнес-процесса, заключающейся в преобразовании входов (входа), то есть входящих в процесс ресурсов, необходимых для реализации процесса, в выходы (выход), то есть результат (продукт) процесса. Входы и выходы неоднородны, они делятся на первичные и вторичные. Первичные входы необходимы для начала процесса, а вторичные входят в процесс через его верхнюю границу, то есть появляются в ходе реализации процесса на составляющих процесс подпроцессах. В свою очередь, первичные выходы — это те, для получения которых существует процесс и которые предназначены его главным клиентам. Напротив, вторичные выходы — это побочные продукты процесса, получаемые в результате выполнения процесса, но не являющиеся причиной его существования. Отсутствие выходов или входов не позволяет говорить о процессе как таковом, поскольку не будет реализовываться его фундаментальная особенность — преобразование ресурсов. Поэтому бизнес-процесс определяется как некий объект, имеющий вход и выход.

**Принцип наличия поставщика** бизнес-процесса предполагает наличие поставщика ресурсов (результатов деятельности других бизнес-процессов), необходимых для осуществления процесса. В зависимости от характера входа процесса, для которого поставляется тот или иной ресурс, поставщики могут быть первичными и вторичными.

**Принцип наличия клиента** бизнес-процесса. Бизнес-процесс осуществляется для кого-то (чего-то). Потребитель результата процесса является клиентом процесса. Это положение отражает главную цель процесса — удовлетворение требований

потребителей и клиентов процесса. Клиенты могут быть:

- первичными — те, кто получает первичный выход;
- вторичными — находящимися вне процесса и получающими вторичный выход;
- косвенными — не получающими первичный выход, но являющимися следующими в цепочке его использования;
- внешними — находящимися вне данной организации, но получающими выход процесса;
- потребителями — конечные пользователи выхода процесса.

Потребителей, как конечных пользователей бизнес-процесса, делят на внешних и внутренних. Внешние потребители — это юридические и физические лица, не участвующие в хозяйственной деятельности организации и являющиеся потребителями ее продуктов и услуг. Внутренние потребители — это команды процессов, осуществляющие свою хозяйственную деятельность в рамках организации и использующие продукты деятельности других команд процессов.

**Принцип наличия границ** бизнес-процесса. Любой бизнес-процесс имеет свои границы — точки, в которых процесс начинается, заканчивается или соприкасается с другими процессами. Верхняя граница бизнес-процесса представляет собой точку, где выходы других бизнес-процессов стыкуются с рассматриваемым бизнес-процессом. К примеру, процесс управления можно рассматривать как отдельный процесс, выход которого стыкуется с входом основного бизнес-процесса (производство продукции). Нижней границей бизнес-процесса является точка, в которой выход процесса служит входом в другие процессы (выход процесса закупки сырья и полуфабрикатов является входом в процесс производства).

**Границы бизнес-процесса** определяются не технологическими или функциональными принципами, а запросами потребителя-клиента.

**Принцип взаимодействия и взаимосвязи бизнес-процессов.** Все бизнес-процессы в организации взаимосвязаны и находятся в тесном взаимодействии. Определение и анализ взаимосвязи и взаимодействия бизнес-процессов в организации позволяет представить общую картину деятельности и допустить дисфункциональность бизнес-процессов при управлении ими. Под дисфункциональностью понимают произвольную фрагментацию или интеграцию процессов деятельности организации.

**Принцип измеряемости и управляемости бизнес-процесса.** Тот или иной бизнес-процесс организации должен иметь параметры, отражающие его функционирование. Параметры процесса должны быть измеряемыми, то есть иметь количественные и качественные характеристики. Качественные параметры (показатели) процесса отражают качество деятельности организации. К ним относят результативность, эффективность и адаптируемость:

• **Результативность** отражает уровень реализации целей и описывает, как удовлетворяются потребности и ожидания потребителя или клиента процесса. Результативность можно улучшить путем улучшения продуктов или услуг (выходов), которые организация предоставляет на рынок. В зависимости от ситуации результативность может быть улучшена перепроектированием процессов или перепроектированием продуктов (услуг). Требования к результативности определяются внешними и/или внутренними клиентами и потребителями.

• **Эффективность** — мера того, насколько хорошо процесс использует ресурсы, то есть соотношение результатов и затрат, необходимых для осуществления процессов деятельности организации. Улучшения эффективности можно достичь только путем улучшения процессов. Организация, в частности, может улучшить свою эффективность, сократив затраты или продолжительность бизнес-процессов.

• **Адаптируемость** характеризует степень способности процесса реагировать на изменения спроса и предложений рыночной среды. В современных условиях бизнес-процессы промышленных организаций должны быть быстро изменяемыми, а не «застывшими»; этого можно достичь в результате быстрой реакции организации на изменение требований потребителя на основе непрерывного улучшения процессов.

К количественным показателям бизнес-процессов относят производительность, длительность (или продолжительность) и стоимость:

**Производительность** — это отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе процесса.

**Длительность** — время, необходимое для выполнения процесса, или промежуток времени между началом процесса и его завершением. Длительность отражает показатели времени, служащими важнейшими индикаторами своевременности и четкости выполнения операций процесса.

Показатели деятельности, относящиеся ко времени производства продукта, описывают уровень конкурентного преимущества производителя и являются основными внутренними показателями деятельности предприятия. Оценка затрат времени важна для предприятий по ряду причин:

- затраты времени на производство непосредственно влияют на эффективность и прибыльность предприятия. Размер этих затрат зависит только от времени, а не от количества произведенной продукции. Поэтому, если сократить время производства единицы продукции, то за определенный период можно произвести больше продукции;
- для всех видов бизнеса прибыль является функцией реакции на потребности рынка. Соответственно, время можно рассматривать либо в разрезе отражения гибкости производства, либо в разрезе поддержания оптимального размера запасов;
- время, затраченное на производство, определяет скорость оборота активов. Чем быстрее оборот капитала, тем меньше средств нужно держать в оборотном капитале. Это показатель определяет прибыльность деятельности предприятия.

**Стоимость** процесса — совокупность всех затрат, необходимых для однократного выполнения бизнес-процесса.

Качественные и количественные показатели бизнес-процессов, находясь во взаимосвязи и взаимно дополняя, друг друга, формируют систему показателей процессов деятельности организации.

Изменяемость тесно связана с управляемостью. Если можно измерить параметры (определить показатели) бизнес-процессов, появляется возможность сопоставлять достигнутый уровень функционирования с желаемым, анализировать реакцию процесса на управляющее воздействие, а также осуществлять корректировку. Управляемость достигается за счет упрощения бизнес-процесса, ликвидации дублирующих и лишних действий на основе его оптимизации.